

Łukasz Sułkowski

„Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów?

STRESZCZENIE. „Fuzjomania” w sektorze uczelni trwa w wielu krajach już ponad dekadę. Masowe programy fuzji realizowane są m.in. w krajach skandynawskich, we Francji, w Wielkiej Brytanii, w USA oraz w Chinach. Celem fuzji jest tworzenie światowej ligi uniwersytetów oraz racjonalizacja sieci edukacji i badań, a także restrukturyzacja służąca podwyższeniu efektywności kształcenia. W Polsce konsolidacja nie miała charakteru systemowego i nie stanowiła części polityki publicznej. Nieliczne procesy połączeń pomiędzy uczelniami dokonywały się oddolnie, bez pomocy centralnej. Prawdopodobnie jednym z negatywnych efektów braku strategicznych fuzji uczelni w Polsce jest stopniowy spadek czołowych polskich uczelni na niższe miejsca w rankingach międzynarodowych. Warto jednak postawić pytanie o wartość konsolidacji uczelni. Czy fuzje uczelni rozwijają się głównie ze względu na instrumentalną nagrodę, jaką jest awans w rankingu międzynarodowym? Warto też zadać pytanie, czy konsolidacje uczelni nie są przejawem mody, komercjalizacji edukacji, ekspansji nowego publicznego zarządzania oraz rozwoju ideologii neoliberalnej? Odpowiedzi na te pytania można szukać w badaniach prowadzonych na świecie. Dzięki rozległym doświadczeniom międzynarodowym oraz biznesowym w zakresie fuzji i przejęć możemy w Polsce przyjrzeć się wartości procesów konsolidacyjnych z perspektywy uczelni wyższych oraz społeczeństwa.

SŁOWA KLUCZOWE: konsolidacja uczelni, fuzje uczelni, połączenia uczelni

Wstęp

Globalizacja oraz rozwój społeczeństw sieciowych wzmacniają międzynarodową konkurencję, która w ciągu ostatnich dwóch dekad rozwinęła się również w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Uniwersytety w coraz większym stopniu angażują się we współpracę, ale i konkurencję międzynarodową, zarówno w obszarze nauki, jak również szkolnictwa wyższego (Leja 2011: 16-19; Sułkowski 2016). Globalny wyścig o talenty jest szczególnie widoczny w grupie uczelni flagowych, najsilniej-

szych w krajowych systemach edukacyjnych. Przez ich pryzmat postrzegany jest na świecie nie tylko system szkolnictwa wyższego, ale i cały kraj. Dlatego same uczelnie oraz rządy wielu krajów podejmują wysiłki reformatorskie, dla wzmocnienia rozwoju uczelni, a szczególnie najlepszych uniwersytetów. Działania te przybierają formy: programów doskonałości naukowej i dydaktycznej, wzmacniania umiędzynarodowienia, wdrażania międzynarodowych akredytacji oraz stymulowania procesów koncentracji uczelni. W wielu krajach polityka publiczna doprowadziła do wielu fuzji, które miały różne cele, związane z: doskonałością naukową, poprawą dostępu do kształcenia (racjonalizacja sieci edukacyjnej) i racjonalizacją kosztów kształcenia publicznego. Fala konsolidacji, która trwa obecnie na świecie od początku XXI wieku, prowadzona jest w wielu krajach pod hasłem fuzji strategicznych, które mają wzmocnić najsilniejsze uczelnie, dając im jak najlepszą pozycję międzynarodową. Miarą owego miejsca uczelni i kraju w globalnej hierarchii instytucji nauki i szkolnictwa stały się międzynarodowe rankingi. Przyjmowane przez większość metodyk rankingowych zasady sumowania dorobku naukowego uczelni w liczbach bezwzględnych powodują, że generalnie preferowane są większe uczelnie typu badawczego. W kontekście doświadczeń międzynarodowych w konsolidacjach uczelni można postawić kilka ważkich pytań.

- Jaka jest ocena wartości konsolidacji uczelni na świecie?
- W jakim stopniu konsolidacja w szkolnictwie wyższym powinna być wykorzystywana jako instrument polityk publicznych?
- Czy instrumentalna miara, jaką jest pozycja w rankingach międzynarodowych, powinna rządzić polityką publiczną w obszarze szkolnictwa wyższego?
- Jaka jest przyszość procesów konsolidacyjnych w Polsce?

1. Rankingi międzynarodowe a konsolidacja uczelni

Rankingi międzynarodowe wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych, w których rozwinęła się swoista „kultura rankingowa” w wielu dziedzinach życia społecznego i gospodarczego (Melcer 2011). European University Association w raporcie na temat rankingów uczelni wyróżnia wiele organizacji prowadzących oceny oraz kilka typów rangowania (Rauhvargers 2014; Melcer 2011). Wśród popularnych rankingów, nastawionych na tworzenie zestawień ligowych, można wskazać przykładowo (Buela-Casal, Gutiérrez-Martínez, Paz Bermúdez-Sánchez i Vadillo-Muñoz 2007: 349-365):

- Academic Ranking of World Universities (ARWU) – Shanghai Ranking Consultancy (<http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html>),
- World's Best Universities Ranking – US News & World (<https://www.usnews.com/>),

- THE World University Ranking – Times Higher Education (<http://world-top20.org/global-education-report-2016>).

Inny rodzaj zestawień dotyczy ścisłego rangowania uniwersytetów wedle intensywności, jakości i zakresu badań naukowych:

- Leiden Ranking – Leiden University (<http://www.leidenranking.com/>),
- Assessment of University-Based Research – European Commission (https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en),
- CHE University Ranking – Centre for Higher Education Development/die Zeit (<https://ranking.zeit.de/che/en/>),
- Performance Rankings of Scientific Papers for World Universities – Taiwan Higher Education Accreditation and Evaluation Council (<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/>),
- U-Map – CHEPS, European Multidimensional University Ranking System (U-Multirank).

Ranking Webometrics opiera się na pomiarze cytawalności w Google Scholar (<http://www.webometrics.info/en>).

Duże uczelnie konkurują ze sobą o prestiż, a ten jest pochodną osiągnięć naukowych i, w nieco mniejszym stopniu, osiągnięć dydaktycznych i wdrożeniowych. Reputacja uniwersytetu przyciąga studentów i badaczy o wysokim potencjale, co wzmacnia pozycję jednostki. W dobrych uczelniach prestiż jest sprzężony z osiągnięciami, za którymi idą: fundusze na działalność badawczą, studenci gotowi opłacać wysokie czesne, atrakcyjne miejsca pracy dla badaczy. Jedną z najlepiej rozpoznawalnych miar prestiżu i reputacji uczelni na skalę globalną stały się rankingi międzynarodowe, które stanowią zagregowane zestawienia uczelni, umożliwiające ich porównanie wedle przyjętych kryteriów wartościowania działalności naukowej i dydaktycznej. Zaletą rankingów jest możliwość porównywania nie tylko uczelni, ale i krajów pomiędzy sobą, a także śledzenia wieloletnich trendów w zakresie zmian względnej pozycji w zestawieniu. Wadą rankingów jest arbitralny dobór kryteriów do metodyki, który warunkuje docenianie jednych typów doskonałości, a niedowartościowanie innych. Większość rozpoznawalnych rankingów wysoko wartościuje spektakularne osiągnięcia naukowe (np. Nagrody Nobla) oraz pomiary cytowań, ze względu na rozwój naukometrycznej metodyki. Znacznie trudniejsze jest uchwycenie wartości edukacyjnej, którą można opisać za pomocą trudno uchwytanych i mierzalnych zmiennych, takich jak: jakość kształcenia, zatrudnialność (*employability*), wartość dodana edukacji. Drugim powodem wzrostu popularności konsolidacji, związanym z rozwojem rankingów, jest dążenie na poziomie polityki publicznej do wzrostu pozycji kraju w rankingach międzynarodowych. Chodzi tu zarówno o rankingi uczelni wyższych i względną pozycję określonego kraju, jak i te dotyczące konkurencyjności całej gospodarki. Uczelnie są postrzegane jako koła zamachowe gospodarek opartych na wiedzy, zatem wartość sektora

nauki i szkolnictwa wyższego przekłada się w pewnym stopniu na konkurencyjność całego kraju. Przykładowo ranking szanghajski stworzony został do pomiaru dystansu dzielącego uczelnie chińskie od światowej czołówki. Dość szybko jednak okazało się, że jest to pożyteczne narzędzie pomiaru osiągnięć naukowych uczelni całego świata. Jak każda metoda naukometryczna, ma jednak swoje ograniczenia, co oznacza konieczność uzupełniania rankingów innymi typami wartościowania uczelni. Metodyka, którą posługuje się Akademicki Ranking Uniwersytetów Świata (ARWU), sprzyja docenianiu kumulacji dorobku naukowego oraz spektakularnych osiągnięć naukowych, co prowadzi do wzmacniania tendencji do tworzenia względnie dużych uniwersytetów „klasy światowej” i „wysp doskonałości” (Salmi 2016: 15-48). Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że konsolidacja uczelni wyższych powinna prowadzić do poprawy pozycji uczelni, ale również kraju, w globalnych rankingach. Będąca skutkiem fuzji zmiana pozycji wiąże się oczywiście z metodyką zastosowaną do wyliczania pozycji rankingowej, jednak w większości przypadków efekty fuzji uczelni o względnie silnej pozycji naukowej powodują wzrost pozycji uniwersytetu w rankingach. Takie „strategiczne fuzje” przyczyniają się też do wzrostu względnej pozycji konkurencyjnej kraju w rankingach międzynarodowych. Wiele rządów w ostatnich dekadach decydowało się na stymulowanie konsolidacji w sektorze uczelni wyższych, nie tylko z powodu racjonalizacji sieci kształcenia, doskonalenia jakości nauki i kształcenia oraz poprawy zarządzania, ale również w celu poprawy widoczności kraju i uczelni na świecie. Awans w rankingu jest rozpoznawalną i logiczną miarą sukcesu dla zarządzających, nie tylko uczelnią, ale również polityką publiczną (Münch i Schäfer 2014: 60-75). Symptomatyczne dla ery Internetu jest to, że instrumentalne kryterium pomiaru jakości nauki i edukacji, związane z widocznością uczelni i kraju w rankingach, stało się tak istotne. Krytycy rankingów zauważają, że czasami stały się one istotniejsze od organicznego rozwoju i wzrostu uczelni (Lynch: 2015: 190-207; Badat 2010: 117-141). W konsekwencji będą skłaniać nawet do nieracjonalnych, destrukcyjnych fuzji, które mogą zniszczyć potencjał uczelni, zamiast go wzmocnić.

Analizy prowadzone przez Andrejsa Rauhvargersa ukazują tendencje w rankingach, które w większości powodują nasilenie się działań konsolidacyjnych. Przede wszystkim rozwija się trend tworzenia elity uniwersytetów, „światowej klasy”, „wysp doskonałości”. Wzrasta dominacja dyscyplin przyrodniczych, ścisłych i technologicznych nad sztuką, naukami społecznymi i humanistycznymi. Rankingi mają coraz większy wpływ na polityki publiczne wielu krajów, poprzez projekty „doskonałości naukowej” oraz wzmacnianie tendencji konsolidacyjnych. Same rankingi zyskują na znaczeniu, rozwijają metodykę konsolidacji. Stałą tendencją jest również dominacja języka angielskiego w nauce i edukacji (Rauhvargers 2013). Nacisk na kumulację osiągnięć naukowych w kryteriach rankingów zwiększa nacisk na „strategiczne” fuzje uczelni publicznych w polityce wielu państw.

Tero Erkkilä uważa, że globalne rankingi stanowią transnarodowy, wielowymiarowy dyskurs, który ma różne warianty narodowe. Rankingi są silnym mechanizmem konwergencji polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Ma to wielorakie konsekwencje w postaci głębokiej stratyfikacji typów uczelni, a jednocześnie homogenizacji sposobów zarządzania uczelniami i komercjalizacji działalności naukowej i kształcenia (Erkkilä 2014: 91-101). Jednak rankingi przetrwają i prawdopodobnie będą zyskiwały na znaczeniu. Nie dostarczają one obiektywnych rezultatów, ale pozwalają na łatwe, szybkie i wymierne porównywanie uczelni, wyznaczanie celów strategicznych dla uczelni i całych krajowych systemów nauki i edukacji wyższej. W wielu krajach od pozycji w globalnych rankingach coraz bardziej uzależnione jest pozyskiwanie funduszy na badania, przyciąganie lepszych studentów i wybitniejszych badaczy. Zatem niezależnie od uzasadnionej krytyki rankingi będą w coraz większym stopniu wpływały na politykę publiczną i sprzyjały konsolidacji w sektorze instytucji edukacji wyższej (Rauhvargers 2014: 29-44).

2. Krytyka rankingów uczelni

Krytycy rankingów podkreślają, że stały się one w ostatniej dekadzie dominującą miarą instytucjonalnej efektywności dla zarządzających politykami publicznymi na całym świecie. Jednak za fasadą naukowych, neutralnych aksjologicznie systemów klasyfikacyjnych, kryje się system wzmacniania hegemonii modelu elitarnego uniwersytetu anglosaskiego. Prowadzi to do wzmocnienia stratyfikacji w systemie edukacji i nauki oraz rozwoju amerykańskiego kulturowego imperializmu (Ordorika, Lloyd 2015: 385-405). W konsekwencji grozi nam powrót systemu „reprodukcji edukacyjnej” w elitarnych szkołach wyższych, opisany przez Jean-Claude’a Passerona i Pierre’a Bourdieu (1970). Dominacja rankingów to również fenomen dyskursywny i postmodernistyczny, przypominający Foucaultowski fenomen wiedzy-władzy i władzy nad dyskursem (Foucault 1980). Promowane marketingowe ramy odniesienia, takie jak międzynarodowe rankingi uczelni, często traktujemy jak fakty. W rzeczywistości są to jedynie interpretacje i konstrukty społeczne. Jednak w percepcji społecznej pozycja uczelni w rankingu utożsamiana jest z doskonałością dydaktyczną lub naukową. Zarządzanie znaczeniami (*sensemaking, management of meaning*) może również prowadzić do utożsamiania fuzji uczelni z procesem ich doskonalenia (Aula i Tienari 2011: 7-29). Rankingi stały się mechanizmem kształtowania polityki publicznej wobec sektora nauki i szkolnictwa, który napędza komercjalizację, wprowadza kulturę kontroli i niszczy tradycyjne kultury uniwersyteckie (Kehm 2014: 102-112). Skrajnym przejawem tego menedżeryzmu jest silne stymulowanie fali fuzji pomiędzy uczelniami w wielu krajach (Ordorika i Lloyd 2015: 385-495). Rankingi, podobnie jak fuzje, zapewniają proste miary de-

cydentom politycznym, którzy mogą pokazać opinii publicznej awans kraju i uczelni. Publikacje to jedna z bardzo uproszczonych miar realizacji złożonych i zróżnicowanych misji uczelni (Rauhvargers 2014: 29-44). Jednak prostota miar jest złudna, a nawet niebezpieczna, ponieważ może skłaniać dysponentów polityk publicznych do podejmowania radykalnych działań, mogących przyczynić się do erozji kultury i etosu uniwersytetu (Douglass 2016: 9-29). Do radykalnych restrukturyzacji można zaliczyć właśnie fuzje pomiędzy uczelniami. Dlatego przed podjęciem decyzji konsolidacyjnej niezbędne jest przeprowadzenie pogłębionych badań oraz wypracowanie kompromisu w grupach interesariuszy.

Znaczenie rankingów i fuzji w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego na całym świecie wzrasta. Niektórzy badacze mówią o obsesji rankingowej i szaleństwie fuzji (Hazelkorn 2015; Tilak 2016: 126-143; Stack 2016). Rozwój programów doskonałości naukowej, nazywanych również wyspami doskonałości, wiedzie w kierunku utrzymania bardzo konkurencyjnej grupy elitarnych uczelni naukowych nazywanych „światową klasą uniwersytetów” (*world class university*). Ich działanie jest wzorowane na amerykańskim modelu uniwersytetu badawczego, w szczególności z „ligi bluszczowej” (Cole 2012: 44). Konsolidacja miałaby być jedną z dróg tworzenia lub umacniania takich uniwersytetów, a także poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Można zatem postawić tezę, że procesy konsolidacyjne uczelni w wielu krajach są ściśle związane ze znaczeniem rankingów międzynarodowych uniwersytetów.

3. Rankingi a fala fuzji strategicznych uczelni w XXI wieku

Uznaje się, że metodologia rankingu ARWU sprzyja dużym uczelniom wyższym, które osiągają doskonałe rezultaty naukowe. Mniej doceniane przy zastosowanej metodyce rankingu są uczelnie małe o również wybitnych rezultatach. Oznacza to, że fuzja uczelni o dobrych rezultatach badawczych powinna przyczynić się do awansu w rankingu szanghajskim. Przykłady takiego awansu, choć niekiedy wstępnie przeszacowanego, można znaleźć wśród niedawno skonsolidowanych uczelni francuskich – Sorbonne, Pierre and Maria Curie, Grenoble Alpes, Lyon (Docampo, Egret i Cram 2015: 175-191). Innym przykładem awansu w rankingu szanghajskim jest fiński Aalto University (Aula i Tienari 2011: 7-29; Tienari, Aula i Aarrevaara 2016: 25-40). Chociaż w procesach konsolidacji w Finlandii najważniejszym motywem było wchodzenie do „światowej klasy” uczelni, to instrumentalną miarą tego procesu jest właśnie awans w najważniejszych rankingach (Nokkala, Välimaa i Westerheijden 2016). W Wielkiej Brytanii fale konsolidacji miały miejsce kilkakrotnie, przede wszystkim z powodu transformacji sektora publicznego. Ostatnie fuzje są jednak wyraźnie związane z celem tworzenia „światowej klasy uniwersytetów”

i poprawy widoczności uczelni brytyjskich i Wielkiej Brytanii w międzynarodowych rankingach. Fuzja Victoria University of Manchester (VUM) Manchester University of Science and Technology (UMIST) dokonała się w 2004 r. W wyniku konsolidacji utworzono University of Manchester. Nowa misja skonsolidowanej uczelni mówi wprost o „uczynieniu University of Manchester jednym z czołowych 25 uniwersytetów świata”. W 2016 r. University of Manchester w rankingu szanghajskim znajduje się na 35. miejscu, co jest znacznie wyższym miejscem w porównaniu z pozycjami uczelni przed konsolidacją, ale nieco niższym niż zakładano przed fuzją (Docampo, Egret i Cram 2014). Domingo Docampo i inni analizują również podobny przypadek University of Melbourne, z którego wynika, że po fuzji uczelni nastąpiła wyraźna poprawa miejsc w rankingu ARWU (Docampo i in. 2014). Analiza wybranych fuzji przeprowadzonych w Szwecji pokazuje również pozytywne krótko- i średniookresowe rezultaty. Pierwszą fuzję można określić jako swoiste „wrogie przejęcie”, ponieważ w 2008 r. Uniwersytet Sztokholmski całkowicie wchłonął znacznie mniejszy Sztokholmski Instytut Edukacyjny. Mechanizmy tej konsolidacji polegały na odgórnym zaplanowaniu i wdrożeniu procesu, w którym pojawiło się wiele konfliktów i napięć, znacznie utrudniających proces integracji. W przeciwieństwie do tego odgórnego mariażu, przeprowadzona w 2013 r. fuzja Gotland University College z Uppsala University miała charakter kompromisowy i oddolny. Interesujące jest, że oba przypadki przyczyniły się do długookresowego wzrostu efektywności, ale również widoczności uczelni w rankingach międzynarodowych (Karlsson i Geschwind 2016: 145-159).

Rankingi międzynarodowe wywierają coraz większy wpływ na kształt polityk publicznych, w szczególności dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego. Oddziaływanie to odnosi się nie tylko do decyzji o koncentracji w sektorze, ale też wielu innych kwestii, takich jak: polityka imigracyjna wobec kandydatów na studia i absolwentów, strategię internacjonalizacji sektora edukacji i nauki, rozpoznawalność kwalifikacji cudzoziemców. Rankingi są również źródłem danych o charakterze strategicznym i benchmarkingowym, które służą uczelniom do planowania i monitorowania własnego rozwoju (Rauhvargers 2014: 29-44; Docampo i in. 2015: 175-191).

Wiedza zaczęła stanowić o międzynarodowej konkurencyjności, dlatego też powstały globalne rankingi, mierzące wkład w naukę na świecie, w odniesieniu do liczby uczelni lub wydziałów czy dyscyplin zajmujących miejsca w pierwszej dwudziestce, pięćdziesiątce czy setce. Uczelniom nie wystarcza już osiągnięcie wiodącej pozycji w kraju (jak np. University of Warwick w 2007 r.) (Toivanen i Waterson 2013), ale dąży się do uzyskania zasięgu międzynarodowego. Rywalizacja i starania w tym zakresie oraz rozwijanie własnych zasobów odbywa na ogromną skalę i stanowi wyzwanie dla szkolnictwa wyższego oraz dla rządów (Platis 2016: 186). Uczelnie zaczęły funkcjonować jako przedsiębiorstwa strategiczne, a dzięki rankingom określa się cele do realizacji. Uniwersytety różnią się misją, położeniem, historią, ustrojem, w jakim funkcjonują, a mimo to podejmowane decyzje i ich uwarunko-

wania są podobne w różnych krajach, czy w Niemczech, czy w Japonii lub Australii. Rankingi kształtują kierunek rozwoju uczelni, profesjonalizację proponowanych usług, misję badawczą, dyscypliny badawcze, także programy nauczania, wybór kadry i jej karierę oraz stosowane w uczelni umowy, wybory samych studentów i możliwości zdobywania przez nich zatrudnienia; przyczyniają się też do urynkowania szkolnictwa wyższego. To one generują świadomość marki w sytuacji, gdy mamy do czynienia z coraz większą konkurencją i niżem demograficznym. Mają też wpływ na formę współpracy różnych uniwersytetów – od programów wymiany odchodzi się na rzecz globalnych sieci. Uczelnie są w stanie porównywać się z podobnymi instytucjami w różnych krajach, są już autonomiczne i dysponują finansową niezależnością. Powstają konsorcja umożliwiające aktywność i rozwój badawczy. Uczelnie starają się o wysokie pozycje w rankingach, lecz niektórym wystarczy sam fakt znalezienia się na danej liście. Widoczność na liście wpływa na atrakcyjność dla klientów: studentów, wykładowców, pracodawców albo innych uniwersytetów. Rankingami są żywo zainteresowane także uczelnie w nich nieobecne – obawiają się ignorowania czy lekceważenia. Rankingi kształtują opinię publiczną, która szybko wydaje swój sąd, rozpowszechniany następnie przez media. Zdarzają się sytuacje, gdy w mediach pojawiają się pogłoski, że tej czy innej uczelni rząd nie powinien już dotować. Globalizacja przyczynia się wprawdzie do coraz większej konwergencji, ale uczelnie są częścią polityki rządu, która ma w nich swoje odzwierciedlenie. Rankingi stają się instrumentem polityki kierowania czy popierania konkretnych inicjatyw, a także finansowania. Powszechna jest koncentracja zasobów w niewielkiej grupie elitarnych uczelni, które są w stanie podjąć wyzwanie konkurowania z amerykańskimi instytucjami. Odgrywa tu rolę wielkość przedsięwzięcia, dlatego rządy zachęcają nieraz uczelnie do połączenia się lub łączenia z instytucjami typu firmy badawcze czy szpitale. Przywódcy państw kształtują państwowe ambicje, co wiąże się z osiągnięciem konkretnej pozycji, w tym w badaniach i dydaktyce. Minął pierwszy etap obsesji na tym tle, jednak rankingi i globalizacja skutkują nieustannym dokonywaniem porównań międzynarodowych, które przyspieszają modernizację oraz generują przekształcenia strukturalne. Niektóre zmiany składają się na szerszy program, mający na celu zwiększenie wydajności czy odpowiedzialności, inne przesuwają priorytety badań czy nauki. Rankingi i oceny wpływają nie tylko na wyniki, ale też na całe instytucje, dlatego nie można odmówić znaczenia polityce publicznej. Rządy muszą brać pod uwagę cele pomocy uczelniom i wspierać ich w osiągnięciu jak największej efektywności, oferowaniu coraz lepszej jakości, we współpracy z inwestorami oraz w tym, aby studenci, kandydaci i reszta społeczeństwa mieli dostęp do pełnej informacji. Polityka rządów powinna być oparta na konkretnych dowodach oraz powinna sprzyjać różnorodności w szkolnictwie wyższym. Nie chodzi tylko o światowej klasy instytucje, ale także o jak największy i zrównoważony dostęp do światowego systemu szkolnictwa i światowej nauki. Globalne rankingi sprawdzają się tylko wtedy, gdy mamy do czynienia z odpowiednimi wskaźnika-

mi, w innej sytuacji mogą jedynie służyć zmianie w system dążący do dopasowania się do danych przygotowanych w innych celach i przez inne osoby (Hazelkorn 2009: 1-22).

4. Świat pełen fuzji uczelni

Programy doskonałości naukowej rozwinęły się na początku XXI wieku w kilkudziesięciu krajach i na wszystkich kontynentach (Salmi 2009). Jedną z coraz ważniejszych przyczyn tego trendu jest wzrost znaczenia rankingów uczelni, które kładą nacisk na osiągnięcia naukowe (Kwiek 2017). Metodą względnie szybkiego zwiększania efektu skali w działalności naukowej jest łączenie się dobrych uczelni. Dostrzegając przydatność fuzji w zwiększaniu widoczności w rankingach, zarządzający polityką naukową i edukacyjną w wielu krajach stworzyli mechanizmy prawne premiujące nie tylko doskonałość naukową, ale też procesy konsolidacyjne uczelni.

Istnieją na świecie bogate doświadczenia w zakresie konsolidacji publicznych uczelni wyższych. W USA większość stanów przeprowadza w ostatniej dekadzie procesy konsolidacyjne obejmujące zarówno uniwersytety stanowe, jak i *community college*. W wielu stanach procesy te inicjowane są przez decyzje polityczne na poziomie władz stanowych. I tak np. Georgia w ciągu ostatnich 5 lat zredukowała przez procesy konsolidacyjne liczbę uczelni publicznych z 18 do 9 (Min 2017). Wielka Brytania rozwija procesy konsolidacyjne uczelni wyższych na dużą skalę, począwszy od połowy lat 80. Pozytywne są również doświadczenia skandynawskie, francuskie, włoskie i niemieckie, gdzie rozwój konsolidacji doprowadził do poprawy pozycji międzynarodowej części uniwersytetów oraz stanowił główną metodę restrukturyzacji uczelni. Pozytywnym przykładem takiej udanej „megakonsolidacji” było powstanie fińskiego Aalto University z połączenia trzech publicznych szkół w Helsinkach w 2010 r. (Tienari i in. 2016: 25-40; Pinheiro, Geschwind i Aarrevaara 2016: 2-6). Obecnie w rankingu Webometrics Finlandia jest na 10. miejscu, wyprzedzana wśród członków UE jedynie przez Holandię (<http://www.webometrics.info/en/node/54>). Chociaż pojawiają się również głosy krytyczne, mówiące, że cele strategiczne trzech fuzji przeprowadzonych w Finlandii nie zostały osiągnięte (Nokkala i in. 2016). We Francji od 2010 r. wdrażanych jest kilkanaście projektów konsolidacyjnych, które mają za jeden z celów wyłonienie około pięciu francuskich uniwersytetów zaliczanych do ligi światowej (*world class university*). Obecnie widoczna jest zmiana w postaci awansu na liście szanghajskiej dwóch uczelni francuskich do pierwszej setki oraz ośmiu do dwusetki (Docampo i in. 2015: 175-191). Procesy konsolidacyjne w Unii Europejskiej postępują również w uczelniach norweskich, szwedzkich, holenderskich, niemieckich i włoskich (Barrier i Musselin 2016: 361-394). W Chinach fuzje uczelni realizowane są poprzez decyzje administracyjne i mają prowadzić do zmniejszenia rozproszenia w sektorze oraz zwiększenia

Tabela 1. Analiza porównawcza konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego w wybranych krajach

Kraje	Fale fuzji	Skala fuzji	Typ fuzji	Rola państwa	Cele fuzji	Efekty fuzji
Norwegia	1994-1996 ogólna; 2000-2013 oddolna	duża	ogólne i oddolne, dobrowolne i przymusowe, publiczne, unifikacyjne	bardzo aktywna, strategia, centralne decyzje o fuzjach, programy, wsparcie grantami	racjonalizacja systemu kształcenia, poprawa pozycji międzynarodowej	raczej pozytywne
Szwecja	2008-2015 fuzje strategiczne i pozycyjne	średnia	przeważnie oddolne, dobrowolne, publiczne, unifikacyjne	umiarkowanie aktywna, wsparcie programami	strategiczne, rankingi, poprawa pozycji międzynarodowej	raczej pozytywne
Finlandia	2008-2010 2011-2014	duża	oddolne, dobrowolne, publiczne, unifikacyjne	aktywna, strategia, programy, wsparcie grantami	strategiczne, rankingi, popra- wa pozycji międzynarodowej	pozytywne
Dania						
francja	2009-2012 2012-2016	dość duża	oddolne, dobrowolne, publiczne, federacyjne	aktywna, strategia, negocjacje, programy, wsparcie grantami	strategiczne, rankingi, popra- wa pozycji międzynarodowej	raczej pozytywne
RPA	2003-2005	bardzo duża	ogólne, przymusowe, publiczne, unifikacyjne, jedna oddolna	bardzo aktywna, centralne decyzje o fuzjach	poprawa dostępu, demontaż relikwów apartheidu	trudne do oceny, ambivalentne
USA	wiele fal fuzji uczelni prywatnych i publicznych	średnia	oddolne (niepubliczne) i ogólne (publiczne), dobrowolne, unifikacyjne i federacyjne	dość pasywna na poziomie federalnym, aktywna na poziomie stanowym	racjonalizacja sieci kształcenia, restrukturyzacja, obniżenie kosztów, skuteczne zarządzanie	trudne do oceny, raczej pozytywne
Chiny	1992, 1993-1997, 1998-2000	duża	ogólne, czasami oddolne, przymusowe, publiczne, unifikacyjne i federacyjne (trzecia fala)	bardzo aktywna, centralne decyzje o fuzjach	racjonalizacja sieci kształcenia, restrukturyzacja, strategiczne, rankingi, popra- wa pozycji międzynarodowej	raczej pozytywne
Polska	brak fal w uczelniach publicznych (in- cydentalne); fala fuzji uczelni niepublicznych od 2012 r.	mała	oddolne, dobrowolne, częstsze w sektorze niepublicznym (ratunkowe, unifikacyjne), rzadkie w publicznym (pozycyjne, federacyjne)	dość pasywna do 2017 r., dopuszczanie fuzji, brak programów i pomocy w konsolidacji	niepubliczne – ratunkowe i restrukturyzacyjne publiczne – pozycyjne i restrukturyzacyjne	raczej pozytywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Yang 2015: 123-144; Nokkala i Välimaa 2017: 225-244; Geschwind, Melin i Wedlin 2016: 129-143.

szenia efektywności działań naukowych i edukacyjnych. Od początku lat 90. do 2005 r. przeprowadzone zostały w Chinach 424 fuzje uczelni, a po 2005 r. procesy konsolidacyjne zostały wzmożone (Rădulescu i in. 2016). Podobnie poprzez programy doskonalenia tworzone są mechanizmy wzmacniające konsolidację w Rosji i krajach WNP (Chirikov 2013). Również kraje naszego regionu przeprowadzają procesy konsolidacji uczelni publicznych.

Porównanie fal fuzji przeprowadzanych w różnych systemach edukacyjnych, przedstawione w tabeli 1, to tylko wybrane przykłady. Równie dobrze można byłoby uwzględnić w tym zestawieniu kilkanaście innych krajów, w których konsolidacje uczelni były istotnym instrumentem polityk publicznych.

Polska będąca w trakcie wdrażania reformy w systemie nauki i szkolnictwa wyższego staje wobec wyzwań związanych z fuzjami uczelni. Do tej pory, jak na skalę polskiego systemu edukacyjnego, konsolidacje, szczególnie uczelni publicznych, były dość rzadkie i generalnie, poza dwoma wyjątkami, nie dotyczyły najsilniejszych polskich uniwersytetów. Pierwsza polska konsolidacja przeprowadzona w 1993 r. była właściwie reunifikacją Uniwersytetu Jagiellońskiego, na łono którego powróciła oderwana w czasach komunistycznych część uczelni (Akademia Medyczna w Krakowie). Drugą konsolidacją opartą na tym wzorcu organizacyjnym było połączenie Akademii Medycznej w Bydgoszczy z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu (Koj 2014). Oprócz tego w sektorze publicznym miało miejsce kilkanaście konsolidacji na mniejszą skalę (Jańczyk-Strzała 2015: 102). W sektorze niepublicznym szkolnictwa wyższego procesy konsolidacyjne są bardziej dynamiczne i od 2012 r. objęły już kilkadziesiąt uczelni, wzmacniając tendencję do rozwoju sieciowych szkół wyższych (Jarczyk-Strzała 2015: 103-104). W kontekście porównań międzynarodowych wydaje się, że fala fuzji uczelni jest dopiero przed nami. Warto więc podjąć wysiłek badań porównawczych wykorzystujących doświadczenia światowe i nauczyć się jak najwięcej.

Wnioski

Szybki wzrost znaczenia rankingów międzynarodowych uczelni wyższych stymulował rozwój procesów konsolidacyjnych w sektorze nauki i szkolnictwa wyższego. Jednak pozycja uczelni w rankingach jest sztuczną i instrumentalną miarą, która nie powinna być główną przyczyną decyzji o fuzji uniwersytetów. Ważniejsze są przyczyny organiczne, np. komplementarność uczelni, pozwalająca na uzyskanie efektu synergii w doskonaleniu naukowym, dydaktycznym i wdrożeniowym.

Można postawić pytanie, czy warto przeprowadzać fuzje uczelni dla poprawy ich widoczności w rankingach międzynarodowych. Wbrew pozorom odpowiedź nie jest prosta. Rankingi są elementem światowej konkurencji uczelni i krajów i konstruują rzeczywistość społeczną i jej interpretacje. Dlatego nie mogą być ignoro-

wane, a jednym z celów przeprowadzania fuzji „strategicznych” dobrych uczelni badawczych powinno być zwiększenie widoczności skonsolidowanej uczelni i kraju w rankingach. Wydaje się też, że decyzja o fuzji powinna być podejmowana w procesie zarządzania strategicznego, z rozbudowanym etapem analitycznym i *due diligence*. Kryteria uwzględniane przy podejmowaniu decyzji powinny mieć przede wszystkim charakter organiczny (np. komplementarność naukowa i dydaktyczna), a nie wyłącznie instrumentalny (np. widoczność w rankingach). Jeśli fuzja pomiędzy uczelniami zapewnia perspektywę rozwoju, to warto przeanalizować jej wpływ na kryteria instrumentalne, a więc potencjalną pozycję w rankingach skonsolidowanego uniwersytetu.

Z rozległych doświadczeń światowych wypływa wiele wniosków dotyczących konsolidacji szkolnictwa wyższego, które warto uwzględnić na etapie planowania fuzji:

1. Piśmiennictwo i badania wskazują na wyższy poziom ryzyka fuzji odgórnych i przymusowych, które zrealizowane zostały m.in. w: RPA, Chinach i Norwegii. Szczególnie doświadczenia Afryki Południowej dają do myślenia, ponieważ oprócz słabych efektów w promowaniu dostępu rdzennej ludności Afryki pojawiły się też znaczące problemy z realizacją fuzji.
2. Dowiedziony jest znaczący wpływ polityk publicznych na powodzenie konsolidacji, który powinien wzmocniać potencjalne fuzje strategiczne i pozycyjne poprzez: przyjazne prawodawstwo, programy doskonałości naukowej i dofinansowanie kluczowych fuzji. Potrzeba silnej stymulacji polityką publiczną oraz znaczącego wsparcia znalazła swoje odbicie w sukcesach konsolidacji oddolnych zrealizowanych we Francji, Finlandii i Szwecji.
3. Uczelniom należy pozostawić wybór modelu fuzji oraz planowanego stopnia integracji i etapów jej realizacji. Pluralizm rozwiązań w zakresie metod wdrażania konsolidacji sprzyja jej sukcesowi.
4. Jak pokazują doświadczenia Australii, RPA i USA, szczególnych problemów nastęrczają konsolidacje uczelni rozproszonych geograficznie. Potrzeba raczej konsolidacji regionalnej niż prób integracji odległych od siebie kampusów.
5. Pozytywną przesłanką ku powodzeniu konsolidacji uczelni jest ich wcześniejsza współpraca przyjmująca czasami formy zaawansowane (np. alianse strategiczne).
6. Kluczowe dla powodzenia konsolidacji jest zaplanowanie procesu fuzji oraz *due diligence* zapewniające wartościową informację.
7. Powodzenie procesu konsolidacji pomiędzy uczelniami zależy nie tylko od skutecznego planowania, ale również od przywództwa i zaangażowania interesariuszy z obu stron.

Na podstawie doświadczeń światowych można stwierdzić, że znaczenie konsolidacji uczelni w polskim systemie nauki i szkolnictwa wyższego będzie znacząco wzrastało. Oprócz fuzji uczelni niepublicznych pojawi się więcej połączeń typu fe-

deracyjnego i unifikacyjnego, służących doskonałości naukowej oraz poprawie międzynarodowej widoczności polskich uniwersytetów.

Literatura

- Aula, H.-M., Tienari, J. (2011). Becoming „world-class”? Reputation-building in a university merger. *Critical Perspectives on International Business*. 7(1): 7-29.
- Badat, S. (2010). Global rankings of universities: A perverse and present burden. W: E. Unterhalter, V. Carpentier (red.). *Global inequalities and higher education: Whose interests are we serving* (117-141). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Barrier, J., Musselin, Ch. (2016). Draw me a university: Organizational design processes in university mergers. W: E. Popp Berman, C. Paradeise (red.). *The university under pressure* (361-394). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Buela-Casal, G., Gutiérrez-Martínez, O., Paz Bermúdez-Sánchez, M., Vadillo-Muñoz, O. (2007). Comparative study of international academic rankings of universities. *Scientometrics*. 71(3): 349-365.
- Chirikov, I. (2013). University mergers need to confront identity issues. *University World News*. 30 March: 265.
- Cole, J.R. (2012). *The great American university: Its rise to preeminence, its indispensable national role, why it must be protected*. Oxford: Public Affairs.
- Craig, R., Amernic, J., Tourish, D. (2014). Perverse audit culture and accountability of the modern public university. *Financial Accountability & Management*. 30(1): 1-24.
- Docampo, D., Egret, D., Cram, L. (2014). French COMUEs and the Shanghai ranking. *Working Paper*, 24 October.
- Docampo, D., Egret, D., Cram, L. (2015). The effect of university mergers on the Shanghai ranking. *Scientometrics*. 104(1): 175-191.
- Douglass, J.A. (2016). How Rankings Came to Determine World Class. W: J.A. Douglass (red.). *The New Flagship University* (9-29). London: Palgrave Macmillan.
- Erkkilä, T. (2014). Global university rankings, transnational policy discourse and higher education in Europe. *European Journal of Education*. 49(1): 91-101.
- Foucault, M. (1980/2002). Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977. Pantheon. W: J. Revel, *Le vocabulaire de Foucault*. Paris: Ellipses.
- Geschwind, L., Melin, G., Wedlin, L. (2016). Mergers as Opportunities for Branding: The Making of the Linnaeus University. W: R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara (red.). *Mergers in Higher Education. Higher Education Dynamics* (t. 46, 129-143). Cham: Springer.
- Hazelnorn, E. (2009). Rankings and the battle for world-class excellence. *Higher Education Management and Policy*. 21(1): 1-22.
- Hazelnorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. London: Palgrave Macmillan.
- Janczyk-Strzała, E. (2015). Procesy konsolidacji polskiego szkolnictwa wyższego na tle doświadczeń zagranicznych – stan obecny i perspektywy. W: P. Zygarłowski, K. Łobos (red.). *Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – stan i perspektywy*. Warszawa: CeDeWu.pl.

- Karlsson, S., Geschwind, L. (2016). Takeovers in Swedish Higher Education: Comparing the „Hostile” and the „Friendly”. W: W: R. Pinheiro, L. Geschwind, T. Aarrevaara (red.). *Mergers in Higher Education. Higher Education Dynamics* (t. 46, 145-159). Cham: Springer.
- Kehm, B.M. (2014). Global university rankings – Impacts and unintended side effects. *European Journal of Education*. 49(1): 102-112.
- Koj, A. (2014) *Trzy kadencje: wspomnienia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Kraków: Universitas.
- Kwiek, M. (2017). Academic top earners. Research productivity, prestige generation, and salary patterns in European universities. *Science and Public Policy*. 20: 1-13. <https://doi.org/10.1093/scipol/scx020>.
- Leja, K. (2011). Koopetycja metodą doskonalenia zarządzania szkołą wyższą. *Przegląd Organizacji*. 7-8: 16-19.
- Lynch, K. (2015). Control by numbers: New managerialism and ranking in higher education. *Critical Studies in Education*. 56(2): 190-207.
- Melcer, K., Biuro KRASP, z dnia 30 sierpnia 2011. http://www.krasp.org.pl/pl/rankingi/rankingi_zagraniczne_miedzynarodowe [3.06.2017].
- Min, J. (2017) *Mergers in Higher Education: A Case Study of Organizational Culture, Communication, and Conflict Management Strategies in the University System of Georgia*. Doctor of International Conflict Management Dissertations 11.
- Münch, R., Schäfer, L.O. (2014). Rankings, Diversity and the Power of Renewal in Science. A Comparison between Germany, the UK and the US. *European Journal of Education*. 49(1): 60-76.
- Nokkala, T., Välimaa, J. (2017). Finnish mergers: Change in the Context of Continuity. W: J. Huisman, M. Vukasovic, D.F. Westerheijden, H. de Boer, M. Seeber, J. File. *Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education* (225-244). London: Palgrave Macmillan.
- Nokkala, T., Välimaa, J., Westerheijden, D.F. (2016). *Finland, university mergers and institutional profiling: One of twelve case studies produced as part of the project on structural reform in higher education. Report*. April.
- Ordorika, I., Lloyd, M. (2015). International rankings and the contest for university hegemony. *Journal of Education Policy*. 30(3): 385-405.
- Passeron, J.C., Bourdieu, P. (1970). *La reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Pinheiro, R., Geschwind, L., Aarrevaara, T. (2016). Mergers in higher education. *European Journal of Higher Education*. 6(1): 2-6.
- Platis, M. (2016). *Role of University Rankings in the Context of Lack of Resources: National and Institutional Challenges*. W: K. Downing, F.A. Ganotice (red.). *World University Rankings and the Future of Higher Education*. Hershey, PA: IGI Global.
- Rădulescu, C. Rădulescu, G.M., Ștefan, O., Rădulescu, A.T.G., Rădulescu, V.M.G., Sanda, N.A.Ș. (2016). Increasing the Competitiveness of Romanian Universities by Merging. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. MESS.
- Rauhvargers, A. (2013). *Global university rankings and their impact: Report II*. Brussels: European University Association.

- Rauhvargers, A. (2014). Where are the global rankings leading us? An analysis of recent methodological changes and new developments. *European Journal of Education*. 49(1): 29-44.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. Washington DC: World Bank Publications.
- Salmi, J. (2016). *Excellence strategies and the creation of world-class universities*. W: Nian Cai Liu, Ying Cheng, Qi Wang (red.). *Matching Visibility and Performance*. Rotterdam: Sense Publishers, Center for International Higher Education.
- Stack, M. (2016). *Global university rankings and the mediatization of higher education*. London: Palgrave Macmillan.
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka: koniec utopii?* Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Tienari, J., Aula, H.-M., Aarvevaara, T. (2016). Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland. *European Journal of Higher Education*. 6(1): 25-40.
- Tilak, J.B.G. (2016). Global rankings, world-class universities and dilemma in higher education policy in India. *Higher Education for the Future*. 3(2): 126-143.
- Toivanen, O., Waterson, M. (2013). The effect of department size on quality of research in science: Evidence from the UK research assessment exercise. *SSRN Electronic Journal*. February.
- Yang, R. (2015). *Institutional Mergers in Chinese Higher Education*. W: A. Curaj, L. Georghiou, J. Cassingena Harper, E. Egron-Polak (red.). *Mergers and Alliances in Higher Education*. Dordrecht: Springer.

https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en [3.06.2017].

<http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/> [3.06.2017].

<http://worldtop20.org/global-education-report-2016> [3.06.2017].

<http://www.leidenranking.com/> [3.06.2017].

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2003.html> [3.06.2017].

<http://www.umultirank.org> [3.06.2017].

<http://www.webometrics.info/en> [3.06.2017].

<https://ranking.zeit.de/che/en/> [3.06.2017].

<https://www.usnews.com/> [3.06.2017].

„Fusion” in the university sector. Is Poland ahead of consolidations of universities?

ABSTRACT. “Fusion” in the university sector has been existing in many countries for more than a decade now. Mass merger programs are carried out, among others, in Scandinavian countries, France, the United Kingdom, the United States and China. The purpose of the mergers is to create a global league of universities, to rationalize the education and research network as well as to improve the effectiveness of education. In Poland, consolidation was not systemic and was not a part of public policy. Few merger processes between universities were of bottom-up character, with no central support. Probably one of the negative effects of the lack of strategic university mergers in Poland is the gradual decline of leading Polish universities to lower positions in the international rankings.

However, on the other hand, it is worthwhile to pose a question of the value of university consolidation. Are university mergers developing mainly due to the instrumental reward i.e. the promotion in international rankings? It is worthwhile to ask whether university consolidations are not primarily a manifestation of fashion, the commercialization of education, the expansion of new public management and the development of neoliberal ideology. Answers to these questions can be sought in research conducted all over the world. Thanks to extensive international and business experience in the area of mergers and acquisitions, we can look at the value of consolidation processes in Poland from the point of view of universities and the society.

KEYWORDS: university mergers, consolidations of universities, university M&A

CYTOWANIE: Sułkowski, Ł. (2017). „Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów? *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2(50): 173-188. DOI: 10.14746/nisw.2017.2.8.

ŁUKASZ SUŁKOWSKI – profesor nauk ekonomicznych i doktor habilitowany nauk humanistycznych. Jego zainteresowania badawcze obejmują organizację i zarządzanie, a w szczególności: zarządzanie publiczne, krytyczny nurt zarządzania, epistemologię i metodologię nauk społecznych i humanistycznych, kulturę organizacyjną i zarządzanie międzykulturowe, jak również zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi. Obecnie jest profesorem na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, w Clark University i kierownikiem Katedry Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi oraz kierownikiem Katedry Zarządzania Instytucjami Szkolnictwa Wyższego w Instytucie Spraw Publicznych Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jest członkiem Polskiej Komisji Akredytacyjnej, a w 2016 r. został wybrany na stanowisko wiceprzewodniczącego PKA, odpowiedzialnego za współpracę międzynarodową. Od 2008 r. jest redaktorem naczelnym kwartalnika *Journal of Intercultural Management*, a w latach 2004-2011 był redaktorem naczelnym kwartalnika *Organizacja i Zarządzanie*. Jest autorem ponad 300 publikacji. Był kierownikiem i wykonawcą 11 grantów badawczych (w tym finansowanych z Komitetu Badań Naukowych oraz Narodowego Centrum Nauki). W latach 2015-2016 był kierownikiem projektu NCN „Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych”. Obecnie jest kierownikiem projektu DIALOG „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości (UNIFUT.PL)”. Jest członkiem międzynarodowych organizacji i stowarzyszeń: American Academy of Management (AAoM – USA), International Family Enterprises Research Association (IFERA), Réseau Pays du Groupe de Vysegrad (PGV, Komitet Sterujący – Francja) oraz European Academy of Management (EURAM). Otrzymał liczne nagrody: Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Clark University w Worcester i Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. E-mail: lukasz.sulkowski@uj.edu.pl.